

Zeitschrift: Mittex : die Fachzeitschrift für textile Garn- und Flächenherstellung im deutschsprachigen Europa

Herausgeber: Schweizerische Vereinigung von Textilfachleuten

Band: 96 (1989)

Heft: 11

Rubrik: Unternehmensberatung und Betriebsorganisation

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 07.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Zu den wichtigsten technischen Neuerungen dieses Maschinentyps gehören:

Frei programmierbare Fadenführer, automatische Hubanpassung, versenkbare Nadeln, statische, dynamische und selektive Festigkeitsverstellung, Mittenversatz zum Mindern beider Warenkanten in einer Strickreihe, 3-Weg-Technik in allen Schlössern, viele Auswahlmöglichkeiten je Schloss, komfortable Steuerung mit 13-Zoll-Monitor und Diskettenlaufwerk.

Die selektive Maschenfestigkeit erlaubt den nadelgenauen Übergang von einer Stricktechnik in die andere. Diese einzigartige neue technische Errungenschaft eröffnet neben völlig neuen Mustermöglichkeiten mit optimalem Strickbild gleichmässige Strickteillängen bei Mustermix und bessere Voraussetzungen für die Randbildung der geminderten Strickteile.

Diese Innovation verfügt über eine spezielle Abzugseinrichtung mit Abzugskamm. Fertige Strickstücke werden ausgeworfen.

Sehr wichtig: Die Doppelkopfmachine (2x2) lässt sich schnell zu einem viersystemigen (1x4) Automaten umrüsten.

Die Universal MC-745 wird in der Arbeitsbreite von 90 Zoll (ca. 230 cm) und in den Feinheiten E5, 7, 8, 10 und 12 gebaut. Bei Doppelkopfanordnung ist die Nennbreite 2x40 Zoll.

Universal Maschinenfabrik Dr. Rudolf Schieber,
GmbH & Co. KG
D-7084 Westhausen

Unternehmensberatung und Betriebsorganisation

Personalberatung und -rekrutierung

IVT (Industrieverband Textil), Unternehmertagung vom 25. Oktober 1989, im Atlantis Sheraton Hotel, Zürich
Referat von K. Zollinger: Die Rolle des Unternehmensberaters

Unser Zweig der Personalberatung und -rekrutierung ist sukzessive entstanden. Die Ursprünge gehen ca. zehn Jahre zurück. Im Rahmen unserer Tätigkeit von Umorganisationen in verschiedenen Firmen wurden zum Teil neue oder anders geartete Stellen geschaffen, die neu besetzt werden mussten. Dies führte dazu, dass uns Kunden baten, wenn wir schon das Konzept entwickelt hätten, auch gleich den Mann oder die Frau zu suchen.

So entstanden die ersten Inserate. Dies führte zu weiteren Anfragen und in der Zwischenzeit zu einem Zweig, der auch unabhängig von der Unternehmensberatung bearbeitet werden kann und wird. Wir haben übrigens in den zehn Jahren ca. 300 Kadermitarbeiter in der Textilwirtschaft, vornehmlich in der Schweiz, vermittelt, doch mit steigender In-

tensität, das heisst, in den letzten Jahren waren es jeweils ca. 40–50 Kaderleute p.a. Wir suchen über Inserate und unsere Personaldokumentation und lehnen ein eigentliches «head-hunting» ab. Es wäre dies auch nicht möglich. Wir stehen mit vielen Firmen der gesamten schweizerischen Textil- und Bekleidungsindustrie in Kontakt, und wenn wir beginnen würden, Kadermitarbeiter in Nacht- und Nebelaktionen zu verschieben, würde sich das bald herumsprechen und wir würden unglaublich. Hingegen führen natürlich einerseits Inserate und andererseits die strukturelle Situation der schweizerischen Textilwirtschaft dazu, dass wir über eine sehr umfangreiche Dokumentation fähiger Kaderleute dieser Branche in der Schweiz verfügen.

Wenn sich auf ein Inserat zehn Personen bewerben, wird eine eingestellt und die anderen neun schreiben wir nicht einfach ab, sondern schlagen vor, deren Unterlagen bei uns pendent zu halten, so dass wir uns bei anderer Gelegenheit wieder an die betreffenden Damen oder Herren wenden können. Zudem haben uns Inserate und Vermittlungserfolge in der schweizerischen Textilwirtschaft bekanntgemacht, so dass keine Woche vergeht, da sich nicht 2–3 Textiler bei uns für ein unverbindliches Gespräch anmelden. Dazu sind wir immer bereit, übrigens auch bei über 55jährigen sowie bei Kandidaten, welche 22 Jahre alt sind und direkt die Schweizerische Textil-, Bekleidungs- und Mode-Fachschule verlassen haben.

Es hat sich herumgesprochen, dass wir laufend ca. 50 Mandate von Kunden für die Suche von Kadermitarbeitern zu betreuen haben. Diese Mandate werden mit den Interessenten und Bewerbern besprochen, und so können wir vielfach, fast im Sinne einer «Börse», den geeigneten Kandidaten in die richtige Firma bringen. Wir sind in der Lage, Vorselektionen und auch Vorqualifikationen durchzuführen. Wir arbeiten eng mit Graphologen und Psychologen zusammen, doch die Tatsache, dass wir die Branche und die auftraggebenden Firmen samt deren Geschäftsleitung gut bzw. sehr gut kennen, ermöglicht uns vielfach abzuschätzen, ob eine bestimmte Person überhaupt in eine bestimmte Firma passt.

Es ist wichtig, festzuhalten, dass inzwischen auf die beschriebene Art und Weise unsere Personaldokumentation auf ca. 500 Unterlagen angewachsen ist, mehrheitlich «Textiler» oder aus verwandten Gebieten. Dazu zählen wir auch die Kadermitarbeiter der schweizerischen Textilmaschinenindustrie wie auch solche aus dem Detailhandel und Fachgeschäften, die sich mit textilen Produkten befassen. Die Zahl von 500 Kandidaten mag hoch erscheinen, doch sind wir auch bereit, Webermeister, Disponenten, Sachbearbeiter usw. zu suchen und zu vermitteln. Dieser Umfang hat dazu geführt, dass wir die EDV zum Einsatz bringen mussten. Wir verfügen inzwischen in den Büros Horgen und Herisau sowie privat – vieles spielt sich auch abends ab – über fünf leistungsfähige und gleichgeschaltete PCs. Um deren Einsatz rationell zu ermöglichen, haben wir wohl ein Rahmenprogramm gekauft, doch die individuellen Bedürfnisse, zugeschnitten auf die Textilwirtschaft, selbst erarbeitet.

Bei einer Anfrage beginnen wir mit der Aufnahme eines geformten Anforderungsprofils (siehe Beispiel).

Anforderungsprofil

Auftraggeber: Kundennummer; Anrede / Vorname; Name; Firma; Strasse; Postleitzahl; Ort; Telefon; Telefax; Firmenprofil

Position: Stelle; Beschrieb; Aufstieg

Anforderungsprofil: Ausbildung; Erfahrung; Sprachen; Alter von, bis; Jahrgang von, bis; (z. B. von 40 bis 60); Nationalität; Geschlecht; Eintritt; Salär p.a.; Militär; Bemerkungen.

Bearbeitung: Personal-Dokumente; Inserate; Organe; Grapho; Referenz-Nummer; Auswahl

Konditionen: Honorar; Bearbeiter; Datum; Bemerkungen.

Dieses Anforderungsprofil gliedert sich in Angaben zu unserem Auftraggeber. Anschliessend wird die zu besetzende Position notiert, und das Anforderungsprofil zum gesuchten Kandidaten wird mit den wichtigsten Eckdaten festgehalten. Sodann folgen die Art der Bearbeitung dieses Mandates und unsere Konditionen. Von jedem Kandidaten, mit dessen Einverständnis wir die Unterlagen bei uns pendent halten, haben wir auf dem EDV-Gerät ein Personalblatt erfasst.

Dies ermöglicht uns die Suche nach geeigneten Kandidaten gemäss dem Anforderungsprofil auf eine Art und Weise, wie es wohl auch andere Personalberater tun, doch spezifisch ausgerichtet auf die Bedürfnisse der Textilwirtschaft, denn wir können unterscheiden bzw. suchen nach folgenden Kriterien:

Postleitzahl (also Region); Alter; Nationalität; Geschlecht; Sprachen; Ausbildung; Branche (Textil oder andere); Funktionen wie: Geschäftsleitung, Kreation (Forschung und Entwicklung), Verkauf Innendienst/Aussendienst, Logistik (Einkauf), Produktion (Meister), Finanzwesen, Personalwesen, EDV, Sachbearbeitung (Sekretärin), Diverses. Weiter nach Sparten wie: Spinnerei, Weberei, Wirkerei/Strickerei, Stickerei, Veredelung (Färberei, Druckerei), Manipulation/Convertor, Konfektion, Detailhandel, Diverses.

Solche Möglichkeiten sind sehr hilfreich, aber deren Aufbau und Betreuung sind mit einigem finanziellen Aufwand verbunden. Deshalb können wir heute nicht mehr so gut Anfragen befriedigen wie «schauen Sie doch bitte schnell nach, ob gerade ein Disponent frei ist», sondern es ist für uns und den Kunden wichtig, klare Auftragsverhältnisse und finanzielle Regelungen zu treffen.

Wir arbeiten in der Personalvermittlung gemäss effektivem Zeitaufwand. Inserate gehen in der Regel direkt zu Lasten des Auftraggebers. Wenn wir in einer Firma ohnehin mit Beratungsaufgaben betraut sind, hat es damit sein Bewenden. Wenn wir gezielt für eine Personalvermittlungsaktion eingesetzt werden, arbeiten wir ebenfalls gemäss effektivem Zeitaufwand. Wenn es zu einer Vermittlung kommt, verrechnen wir einen bestimmten Prozentsatz des Bruttojahreslohnes, wobei die bereits aufgelaufenen Honorarkosten inbegriffen sein werden; es sei denn, diese übersteigen das Erfolgsbetroffnis.

Wir mussten vor einiger Zeit diese Regelung treffen, weil wir wie erwähnt – auch aufgrund der wirtschaftlichen Situation in der schweizerischen Textilwirtschaft – vermehrt von Kandidaten aufs Geratewohl aufgesucht werden. Unsere Dienstleistung hat sich auch bei der Schweizerischen Textilfachschule samt Redaktion der «Mittex» herumgesprochen, und diesen «Service» wollen wir Interessenten für einen Stellenwechsel bieten, doch können solche Gespräche im nachhinein nicht mehr einem bestimmten Auftraggeber zugerechnet werden.

Dank grosser Nachfrage nach unseren Dienstleistungen und den Entwicklungen im Personalmanagement und der Personalberatung sind wir gezwungen, sowohl in Horgen wie in Herisau ein mit aller Infrastruktur wie Sekretariat, Telefon, Telefax usw. eingerichtetes Büro zu führen, so dass wir einerseits im Grossraum Zürich den in Zunahme begriffenen Handelsfirmen der Textilwirtschaft und den Textilfirmen in den Kantonen Aargau und Bern und andererseits der Textilindustrie in der Ostschweiz rasch zur Verfügung stehen können.

K. Zollinger
Zollinger + Nufer
Unternehmensberatung AG
Seestrasse 163
8810 Horgen
Telefon 01-725 73 73

Die Rolle des Unternehmensberaters

Spezialisierte Unternehmensberatung in der schweizerischen Textilwirtschaft

Referat von Ch. Nufer

IVT Industrieverband Textil
Unternehmertagung vom Mittwoch, 25. Oktober 1989
im Atlantis Sheraton Hotel, Zürich

Wir sind eine kleinere Firma der Unternehmensberatung und vorwiegend in der Textilwirtschaft in der Schweiz sowie im angrenzenden Ausland tätig. Der Hauptsitz ist Horgen. Anfangs Oktober haben wir zusätzlich neue Büros in Herisau in der Ostschweiz eröffnet. Wir sind drei Berater und drei Teilzeitsekretärinnen. Unsere Hauptaktivitäten sind

- Unternehmensberatung
- Personalberatung / Kadervermittlung
- Führung von ERFA-Gruppen
- Firmenvermittlung und Zusammenschlüsse

Spezialisiert auf die schweizerische Textilwirtschaft sind wir deshalb, weil wir seit über 30 Jahren in der Textilwirtschaft tätig sind und viele Unternehmen und Unternehmer kennen. Nicht zuletzt kommen wir vom Textilen her und haben eine entsprechende Grundausbildung absolviert.

1. Spezialisierte Unternehmensberatung

Unserer Meinung nach kann die Unternehmensberatung in zwei Arten eingeteilt werden:

- A: Man ist Fachspezialist und kann deshalb in einem ganz spezifischen Gebiet alle Firmen von klein bis gross – über eine Branche hinweg – beraten. Bekannte Gebiete sind zum Beispiel die EDV/Informatik, Finanzen, Marketing, Technologie, Kreation und Verfahrenstechnik.
- B: Man ist in der Lage, umfassende Beratungsleistungen anzubieten, muss sich dazu aber auf eine Branche begrenzen und dazu offen und bereit sein für eine Zusammenarbeit mit internen und externen Fachspezialisten.

2. Nachfrage nach Unternehmensberatung in der Schweiz

Zur Bestimmung der Nachfrage nach Unternehmensberatung in der Schweiz müssen zuerst die Entwicklungen in der Umwelt betrachtet werden. Es sind dazu einige Trends festzuhalten, die aus verschiedenen Studien hervorgehen:

- Veränderung der Altersstruktur der Bevölkerung
- Überalterung
- Abnahme des Innovationspotentials
- anhaltendes Wachstum des Wohlstandes, vor allem in den Industriestaaten
- schneller Fortschritt in der Kommunikation/Informatik und in neuen Technologien
- Bedarf an mehr Zeit für die Umwelt und sich selbst
- mehr Selbstverwirklichung bei der Arbeit und somit Zunahme der Bedeutung von sogenannten «weichen» Faktoren (u. a. die menschliche Komponente)

Daraus folgen:

- Personalknappheit, vor allem für Führungskräfte
- neue Unternehmenskulturen
- mehr Markt- und Kundenausrichtung
- neue Strategien
- neue Technologien
- qualitatives Wachstum
- weitere Strukturanpassungen
- höhere Anforderungen an den Unternehmer
- ganzheitliches Denken

Die grösste Bedeutung wird künftig das Personal-Management haben, gefolgt von Strategie, Technologie, Unternehmensplanung / Controlling und Marketing. Die investitionslose Rationalisierung hat an Bedeutung abgenommen, da die Arbeitskraft sukzessive durch Maschinen und Roboter ersetzt wird.

Die Nachfrage nach Dienst- und Beratungsleistungen ist nach wie vor hoch. Ein Klein- und Mittelunternehmen kann es sich vielfach nicht leisten, auf jedem Gebiet eine entsprechende Fachkraft anzustellen, und gelangt deshalb für ein bestimmtes Projekt oder eine begrenzte Aufgabe an einen aussenstehenden Berater. Dadurch können die Vorteile wie neutrale Beurteilung, begrenzter Einsatz und Kostenaufwand, Erfahrung und Vergleiche von aussen und einfachere Durchsetzung realisiert werden.

3. Eigene Strategie

Wir haben uns aufgrund unserer Ausbildung, unseres Könnens und Wissens, unserer Erfahrung und nicht zuletzt unseres Naturells wie folgt ausgerichtet:

- umfassende Unternehmensberatung in der Textilwirtschaft
- Personalberatung / Kadervermittlung
- Klein- und Mittelunternehmen
- Schweiz, angrenzendes Ausland (Deutschland und Österreich)
- Analyse / Gestaltung / Begleitung bis zur Realisierung
- Projektmanagement zusammen mit dem Unternehmer und dem Kader
- Tageseinsätze, Aufgabenteilung mit dem Kunden

Unsere Schwerpunkte in der Beratung beziehen sich auf folgende sechs Gebiete:

- Management
- Personal
- Executive
- Strategie
- Logistik
- Betriebswirtschaft

Wir beraten ganzheitlich in enger Zusammenarbeit mit dem Kunden, vielfach auch unter Miteinbezug von anderen, ausgewählten Fachkräften. Wir stellen fest, dass Kadermitarbeiter heute sehr gut ausgebildet sind, vieles selbst realisieren können und an einer gemeinsamen Arbeit sehr motiviert sind, was dann auch für den Erfolg ausschlaggebend ist.

4. Abgrenzung

Wir begrenzen unsere Tätigkeit aufgrund unseres Könnens und unserer Erfahrung, indem wir uns mit folgenden Gebieten nicht befassen:

- EDV-Hardwareverkauf
- EDV-Programmierung
- Technologieberatung
- Finanzierungs-, Steuer- und Treuhandberatung
- Rechtsberatung

5. Beratungsleistungen

Wir können folgende Beratungsleistungen anbieten:

5.1 Management

- Aufbau und Anpassung von Führungs- und Organisationsstrukturen
- Organisationskonzepte, -strategien, -leitbilder
- Personalanforderungs- und Stellenprofile

- Nachfolgeregelungen
- Personaleinsatzplanung und Funktionsdiagramme
- Personalrekrutierung
- Führungsinstrumente
- Informationssysteme

5.2 Personal

- Personalberatung
- Personalrekrutierung
- Personalvermittlung
- Leistungssysteme
- Qualifikationssysteme
- Entlohnungssysteme

5.3 Executive

- Mitwirkung in Verwaltungsräten
- Mitwirkung in Geschäftsleitungen
- sonstige Management-, Führungs- und Projektleitungsmandate

5.4 Strategien

- Unternehmensanalysen
- Unternehmensbewertungen
- Profitcenter-, Sparten- und Artikelerfolgsrechnungen
- Gewinnoptimierungen mit und ohne Investitionen
- Beurteilung von Zukunftschancen
- Zusammenschlüsse / Diversifikationen

5.5 Logistik

- Auftragsabwicklung
- Produktions- und Terminplanung
- Arbeitsvorbereitung
- Lagerbewirtschaftung (Vorabklärungen, Konzepte und Pflichtenhefte)

5.6 Betriebswirtschaft

- Arbeits- und Zeitstudien
- Kapazitätsplanung
- Kostenrechnung
- Deckungsbeitragsrechnung
- Kalkulation
- Erfolgsrechnung
- Investitionsrechnung
- Ertragskraftanalyse
- Wirtschaftlichkeitsrechnung

6. Beispiele aus der Praxis

6.1 Beispiel Management

Aufgabenstellung: Das Betriebsklima unter dem Kader ist schlecht. Es mangelt an der Akzeptanz gegenüber dem Geschäftsführer.

Lösung: Aufnahme des Ist-Zustandes und Führung von Einzelgesprächen mit jedem Kadermitarbeiter. Ermittlung der Schlüsselprobleme und gemeinsame Besprechung derselben. Ausarbeitung von Pflichtenheften / Stellenbeschreibungen mit einer klaren Kompetenzabgrenzung. Änderung und Anpassung des Organigrammes und Ausarbeitung eines Aus- respektive Weiterbildungskonzeptes.

6.2 Beispiel Executive

Temporäreinsätze als Projektleiter für den Aufbau und zur Einführung eines Leistungsabrechnungs- und Prämien-systems mit Betriebsdatenerfassung und EDV. Temporäre Geschäftsleitung in einem kleinen Produktionsunternehmen.

6.3 Beispiel Strategie

Aufgabenstellung: Soll die Firma (eine Weberei) weitergeführt werden?

Lösung: Aufnahme des Ist-Zustandes, Durchführung einer Unternehmensanalyse mit einem Stärken-/Schwächenprofil. Durchführung einer Sparten- und Artikelerfolgsrechnung. Gemeinsame Ausarbeitung eines neuen Artikelprogrammes und Berechnung der Kapazitäten. Durchführung eines neuen Budgets mit Erfolgsrechnung und Erarbeitung eines neuen Erfolgsprofils für die Zukunft.

6.4 Beispiel Logistik

Aufgabenstellung: Übernahme der Auftragsabwicklung, PPS und Lagerbewirtschaftung auf EDV.

Lösung: Aufnahme des Ist-Zustandes und Ausarbeitung eines ganzheitlichen Grobkonzeptes. Erstellung des Pflichtenheftes und Mitwirkung bei der Evaluation von Hard- und Software. Verschiedene Wirtschaftlichkeitsrechnungen dazu und Ausarbeitung eines EDV-Detailpflichtenheftes zusammen mit dem Informatikspezialisten.

6.5 Beispiel Betriebswirtschaft

Aufgabenstellung: Überprüfung des Transport- und Lagerwesens, der Warenbereitstellung und Versandvorbereitung auf Einsparungen und Rationalisierungsmöglichkeiten.

Lösung: Durchführung von Arbeits- und Zeitstudien an allen Arbeitsplätzen und Ermittlung von Leistungsstandards. Ermittlung der Leistungskapazitäten und Durchlaufzeiten. Durchführung von Wirtschaftlichkeitsrechnungen zur Anschaffung einer Verpackungsstrasse mit Computerraum, automatischer Etikettierung und Fertiglagereinbuchung. Ausarbeitung eines Personaleinsatzplanes sowie Einführung eines Prämiensystemes für die Mitarbeiter.

6.6 Beispiel Fusion von zwei Firmen

Aufgabenstellung: Abklärung von Synergieeffekten bei der Zusammenschliessung zweier Firmen.

Lösung: Analyse beider Firmen, Modellberechnung der neuen Firma in jeglicher Hinsicht. Mitwirkung bei der Entscheidungsfindung sowie bei der Realisierung.

Ch. Nufer
Zollinger + Nufer
Unternehmensberatung AG
Kasernenstrasse 40
9100 Herisau
Telefon 071 - 515122

mit tex Betriebsreportage

Huber & Co. AG, Bandfabrik, Oberkulm

Die vierte Generation und ein Jubiläum



Für Schmalgewebe mit beidseitig gleichen Kanten sind Schifflimaschinen unerlässlich.

Mit dipl. Ing. ETH Thomas Huber trat 1989 die vierte Generation in die Bandfabrik Huber & Co. AG, Oberkulm, ein. Vor exakt 125 Jahren, daher auch unser Besuch im Rahmen der «mittex-Betriebsreportage» zu diesem Jubiläum, startete Jakob Müller mit vier Bandwebmaschinen die Produktion im Bereich der Schmalweberei. Nach der Jahrhundertwende übernahm dann Sigmund Huber-Berner, der bereits eine Tuchhandlung besass, die Bandfabrikation des 1907 verstorbenen Jakob Müller. Das erste Fabrikationsgebäude am heutigen Standort wurde noch während des ersten Weltkriegs errichtet; 1941, 1953 und 1962 kamen weitere Gebäudeteile hinzu, und 1981 folgte mit dem Erwerb der Romay AG in derselben Ortschaft eine Diversifikation in die Kunststoffverarbeitung. Als Reminiszenz und zur Dokumentation des Strukturwandels in der schweizerischen Schmalweberei sei daran erinnert, dass Huber & Co. AG in den zwanziger Jahren aufgrund der damaligen Mode für die Hutindustrie täglich 120 000 Meter Kunstseidenbänder, und zwar auf eigenen 20 Webstühlen wie auf Heimwebstühlen im Baselbiet und im Fricktal herstellte.

Vielseitiges Programm – breiter Abnehmerkreis

Die Produktionsmittel des Unternehmens in den Sektoren Weben, Ausrüsten, Beschichten und Kunststoff-Spritzen ge-